

CE ÎNSEAMNĂ SĂ FII UN LIDER BUN?

Publicat în *Harvard Business Review*

Noiembrie/decembrie 1998

ORICINE SE OCUPĂ CU AFACERILE CUNOAȘTE UN DIRECTOR deosebit de inteligent și de experimentat care, odată promovată pe o poziție de leadership, a dat greș. La fel de cunoscute sunt poveștile oamenilor înzestrați cu abilități intelectuale și cunoștințe tehnice solide – chiar dacă nu extraordinare – care au excelat într-un post similar. Toate aceste povești susțin convingerea des întâlnită că a-i identifica pe cei care „au ce le trebuie“ pentru pozițiile de leadership este mai mult o artă decât o știință. La urma urmei, stilurile personale ale liderilor de prim rang variază: unii sunt modești și analitici, alții își strigă manifestul în fața lumii. La fel de important este și faptul că situațiile diferite cer tipuri diferite de leadership. În cazul unei fuziuni, este nevoie de un negociator subtil, în vreme ce punerea pe picioare a unei afaceri aflată în impas cere o mână de fier. Cu toate acestea, am descoperit că liderii cei mai eficienți se aseamănă într-un punct esențial: toți au un nivel ridicat de ceea ce a

devenit cunoscut sub numele de inteligență emoțională. Nu vreau să spun că IQ-ul și abilitățile tehnice sunt irelevante. Ele sunt importante, dar au, mai degrabă, un rol de bază, adică sunt condiții primare pentru un post de conducere. Cercetările mele, alături de alte studii recente, sugerează că inteligența emoțională este o condiție *sine qua non* a succesului în leadership. Un om poate avea cea mai bună pregătire din lume, o minte pătrunzătoare și toate ideile bune la el, dar, fără inteligență emoțională, tot nu va fi un lider excepțional. Împreună cu colegii mei, am studiat cu o atenție deosebită modul în care funcționează inteligența emoțională în viața profesională. Am examinat relația dintre inteligența emoțională și performanța efectivă, mai ales în cazul liderilor, și am observat cum se manifestă inteligența emoțională la locul de muncă. Când putem spune despre cineva că este foarte inteligent din punct de vedere emoțional sau cum putem evalua propria noastră inteligență emoțională? În paginile următoare, vom căuta răspunsuri la aceste întrebări, având în vedere fiecare componentă a inteligenței emoționale: conștiința de sine, autocontrolul, empatia și abilitățile sociale.

Multe companii mari au angajat psihologi cu experiență în dezvoltarea așa-ziselor „modele de competență“, care îi ajută să identifice, să instruiască și să promoveze viitoarele stele de pe firmamentul leadershipului. Psihologii au dezvoltat aceste modele și pentru pozițiile inferioare. În timp ce scriam la *Working with Emotional Intelligence*, am analizat

modelele de competență din 188 de companii, majoritatea de mari dimensiuni și de nivel global, dar și din agenții guvernamentale. Scopul meu era să determin ce abilități personale – și în ce măsură – conduceau la performanțe în cadrul acestor organizații. Am grupat abilitățile în trei categorii: abilități pur tehnice (precum contabilitatea și administrarea afacerilor), abilități cognitive (de pildă, gândirea analitică) și abilități specifice inteligenței emoționale (cum ar fi capacitatea de a lucra în echipă și eficiența în gestionarea schimbării). Pentru a stabili primele modele de competență, psihologii i-au întrebat pe managerii companiilor ce calități au cei mai buni lideri ai lor. În crearea celorlalte modele, psihologii s-au folosit de criterii obiective, de exemplu rentabilitatea pe sucursale, în funcție de care se pot identifica cei mai buni profesioniști din pozițiile de conducere ale organizației. Apoi, aceștia au fost îndelung intervievați și testați, iar abilitățile lor au fost comparate. La final, au fost alcătuite liste de competențe ale liderilor de mare succes. Ele cuprindeau între 7 și 15 competențe, printre care inițiativa și viziunea strategică. Unele dintre competențe reflectau inteligența cognitivă sau abilitățile tehnice, în timp ce altele se bazau în mare măsură pe componente ale inteligenței emoționale, cum ar fi autocontrolul.

În urma analizei tuturor datelor, am ajuns la niște concluzii spectaculoase. Cu siguranță, intelectul este motorul performanței. Abilitățile cognitive, precum

perspectiva de ansamblu și viziunea pe termen lung, au un rol deosebit. Dar, calculând importanța abilităților tehnice și a IQ-ului, pe de o parte, și a inteligenței emoționale, pe de altă parte, în atingerea performanței pe posturi de la toate nivelurile, cea din urmă s-a dovedit de două ori mai importantă decât primele. Mai mult, analiza mea a arătat că inteligența emoțională joacă un rol și mai însemnat în funcțiile de vârf ale companiei, unde diferențele de cunoștințe tehnice sunt neglijabile.

Cu alte cuvinte, cu cât era mai înaltă poziția unei persoane considerată de succes, cu atât mai mult se explica eficiența acestei persoane prin inteligența emoțională. Comparând liderii de top cu cei de nivel mediu, am observat că aproape 90% dintre competențele care îi distingeau erau atribuite mai degrabă inteligenței emoționale decât abilităților pur cognitive. Și alți cercetători au confirmat că inteligența emoțională nu doar îi distinge pe liderii excepționali, dar poate să și favorizeze performanța.

Concluziile mai târzii ale lui David McClelland, cunoscutul cercetător al comportamentului uman și organizațional, ne furnizează un exemplu bun în acest sens. În urma unui studiu din 1996, realizat într-o companie multinațională producătoare de alimente, McClelland a descoperit că, atunci când managerii aveau abilități de bază ale inteligenței emoționale, sucursalele pe care le conduceau depășeau obiectivul anual de vânzări cu 20%. În același timp, sucursalele

CUPRINS

Introducere	5
Ce înseamnă să fii un lider bun?	9
Leadershipul eficient	35
Leadership primar: Motivația ascunsă a performanței	70
Cum să reaprindeți pasiunea pentru muncă	110
Inteligența socială și biologia leadershipului	139
Trei tipuri de concentrare a atenției necesare unui lider	165
Nu doar deștept, ci și înțelept	192